

ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN JASA KEBERSIHAN

Lidya V. Limantoro dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31413143@john.petra.ac.id ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak — Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan di sektor jasa ini yang semakin ketat setiap tahunnya. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kualitatif deskriptif. Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara wawancara. Untuk menguji keabsahan data, digunakan triangulasi sumber. Dari hasil analisis data dapat dilihat bahwa persaingan di dalam industri jasa ini cukup tinggi, tetapi perusahaan masih tetap bertahan selama 14 tahun ini. Strategi yang digunakan oleh perusahaan adalah strategi cost leadership dan strategi tersebut masih relevan untuk perkembangan jaman sekarang.

Kata Kunci — *Persaingan, Strategi Bersaing, Porters's Five Forces, Value Chain*

I. PENDAHULUAN

Di dalam sebuah bisnis, suatu perusahaan memerlukan strategi untuk mencapai keberhasilan. Suatu strategi dibutuhkan karena adanya persaingan dan strategi yang tepat adalah bagaimana memenangkan persaingan. Porter (1980) menyatakan bahwa perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dalam mana perusahaan tersebut bersaing. Perlu adanya strategi yang dikenal dengan strategi generik yang merupakan cara mendasar bagi perusahaan untuk mencapai profitabilitas diatas rata-rata industri dengan memiliki *sustainable competitive advantage* (Sulistiani, 2014).

Dalam sebuah strategi kemenangan adalah segalanya. Namun perlu didasarkan pada suatu pemikiran bahwa suatu strategi perlu terdapat konsep, kerangka kerja, dan teknik yang dapat digunakan untuk menyusun dan menjalankan strategi secara efektif. Dengan demikian maka tujuan dari pada strategi adalah membantu kita untuk menang. Kesuksesan pada suatu organisasi dihasilkan dari strategi yang diformulasikan dengan baik dan dijalankan secara efektif (Sulistiani, 2014).

Perekonomian Indonesia semakin lama semakin baik dibuktikan dengan perkembangan pembangunan yang sangat pesat setiap tahunnya, baik dari gedung dan bangunan-bangunan lain. Dengan perekonomian yang berkembang maka menarik niat investor asing untuk lebih percaya berinvestasi di Indonesia dengan mendirikan gedung perkantoran di Indonesia. Pembangunan gedung-gedung pencakar langit meningkat pesat di 2016 (<http://m.viva.co.id/>). Associate Director Research

Colliers International Indonesia, Ferry Salanto, mengemukakan, Surabaya memperlihatkan pertumbuhan cukup tinggi terutama di subsektor perkantoran. Semua wilayah, kecuali Surabaya Utara, yakni pusat, barat, selatan, dan timur, berkembang pesat.

Seiring berkembangnya properti di Indonesia maka pemeliharaan bangunan baik dari ruangan maupun aspek yang berada pada gedung seperti kamar mandi, ruangan dan lain-lain adalah hal yang penting dan solusi yang dibutuhkan adalah jasa kebersihan. Semakin berkembangnya properti maka semakin banyak pula permintaan akan jasa kebersihan dan itu merupakan prospek yang bagus untuk kedepannya.

Perusahaan-perusahaan jasa kebersihan di Indonesia, terutama di Surabaya sangat banyak. Setiap perusahaan memiliki strategi masing-masing untuk dapat bersaing dengan para kompetitornya.

Menurut Porter (2011), strategi bersaing adalah pencarian posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan menegaskan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri. Strategi bersaing tidak hanya mempunyai respons terhadap lingkungan, tetapi juga, berusaha membentuk lingkungan demi keuntungan perusahaan. Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan bagi pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya.

Terdapat tiga macam pendekatan strategi generik yang dapat digunakan yaitu:

1. Keunggulan Biaya Menyeluruh

Posisi biaya rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi produk pengganti relative terhadap posisi pra pesaingnya dalam industri. Strategi keunggulan biaya kadang-kadang dapat merevolusikan suatu industri di mana basis persaingan historisnya selama ini adalah sebaliknya dan para pesaing tidak siap baik secara persepsi maupun ekonomis untuk mengambil langkah yang diperlukan untuk meminimalkan biaya.

2. Diferensiasi

Strategi kedua ini merupakan strategi untuk menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Di dalam strategi ini perlu ditegaskan bahwa strategi diferensiasi tidaklah berarti memungkinkan

perusahaan untuk mengabaikan biaya, tetapi biaya bukanlah target strategis yang utama

3. Fokus

Strategi fokus ini dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi ini didasarkan pada premis bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing yang bersaing lebih luas.

Ada lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri (lingkungan eksternal), yaitu:

1. Ancaman Masuk Pendatang Baru

Dengan adanya pendatang baru pada suatu industri dapat mengakibatkan harga menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan. Karena pendatang baru membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta sumberdaya yang besar. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada. Ada beberapa sumber utama rintangan masuk, yaitu skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok, akses ke saluran distribusi, biaya tak menguntungkan, dan kebijakan pemerintah.

2. Tingkat Rivalitas di antara Para Pesaing

Rivalitas atau persaingan di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi, dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut, artinya perusahaan-perusahaan saling tergantung satu sama lain.

3. Ancaman Produk Pengganti

Ancaman produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, maka makin ketat pula pembatasan laba industri.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain. Semuanya dengan mengorbankan kemampuan industri.

5. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya.

Ada dua lingkungan internal menurut Porter (2011) dikenal dengan rantai nilai (*value chain*) yang memposisikan perusahaan pada matriks strategi generik dan menemukan keunggulan bersaing perusahaan melalui analisis kompetensi ini. Terdapat 2 aktivitas dalam lingkungan internal ini, yaitu:

1. Aktivitas Primer

Ada lima kategori generik aktivitas primer yang diperlukan dalam bersaing di dalam industri apa pun. Tiap kategori dapat dibagi menjadi beberapa aktivitas yang berbeda bergantung pada industri dan strategi perusahaan:

a) Logistik ke Dalam

Aktivitas yang dihubungkan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran masukan ke produk, seperti penanganan bahan, pergudangan, pengendalian persediaan, penjadwalan kendaraan, dan pengembalian barang kepada pemasok.

b) Operasi

Aktivitas yang berhubungan dengan perubahan masukan menjadi bentuk produk akhir, seperti permenisan, pengemasan, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian, pencetakan, dan pengoperasian fasilitas.

c) Logistik ke Luar

Aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian fisik produk kepada pembeli, seperti penggudangan barang jadi, penanganan bahan, operasi kendaraan pengirim, pemrosesan pesanan, dan penjadwalan.

d) Pemasaran dan Penjualan

Aktivitas yang berhubungan dengan pemberian sarana yang dapat digunakan oleh pembeli untuk membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk membeli, seperti iklan, promosi, tenaga penjualan, penetapan kuota, seleksi penyalur, hubungan penyalur, dan penetapan harga.

e) Pelayanan

Aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan pelayanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk seperti pemasangan, reparasi, pelatihan, persediaan suku cadang, dan penyesuaian produk.

2. Aktivitas Pendukung

Aktivitas nilai pendukung yang diperlukan dalam industri apa pun dapat dibagi menjadi empat kategori generik. Berkenaan dengan aktivitas primer, tiap kategori aktivitas pendukung dapat

dibagi menjadi beberapa aktivitas nilai yang berbeda yang khas untuk industri tertentu:

a) **Infrastruktur Perusahaan**

Infrastruktur perusahaan terdiri atas beberapa aktivitas termasuk manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan pemerintahan, dan manajemen mutu. Infrastruktur, berbeda dengan aktivitas pendukung lain, biasanya mendukung keseluruhan rantai dan bukan aktivitas individual. Semua itu bergantung pada apakah perusahaan terdiversifikasi atau tidak, infrastruktur perusahaan mungkin berdiri sendiri atau dibagi antara unit bisnis dan perusahaan induk. Pada perusahaan yang terdiversifikasi, aktivitas infrastruktur biasanya dibagi antara unit usaha dan tingkat perusahaan (misalnya, keuangan sering dilaksanakan pada tingkat perusahaan sementara manajemen mutu dikerjakan pada tingkat unit). Banyak aktivitas infrastruktur terjadi baik pada unit usaha maupun tingkat perusahaan.

b) **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia terdiri atas aktivitas yang terlibat dalam perekrutan, pengangkatan, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi untuk semua jajaran karyawan. Manajemen sumber daya manusia mendukung baik aktivitas primer maupun aktivitas pendukung individual dan keseluruhan rantai nilai. Aktivitas manajemen sumber daya manusia terjadi pada bagian-bagian yang berbeda dalam perusahaan, seperti halnya aktivitas pendukung lain. Penyebaran aktivitas ini dapat menyebabkan kebijakan yang tidak konsisten. Lebih lanjut, biaya kumulatif dari manajemen sumber daya manusia jarang dipahami dengan baik dan begitu pula *trade off* pada biaya sumber daya manusia yang berbeda, seperti gaji dibandingkan dengan biaya perekrutan dan pelatihan yang disebabkan oleh keluar masuknya karyawan.

c) **Pengembangan Teknologi**

Setiap aktivitas nilai mengandung teknologi, baik itu pengetahuan, prosedur, atau teknologi yang terkandung di dalam peralatan proses. Ragam teknologi yang digunakan di kebanyakan perusahaan sangat luas, berkisar dari teknologi yang digunakan dalam menyiapkan dokumen dan mengangkut barang hingga teknologi yang terkandung dalam produk itu sendiri. Kebanyakan aktivitas nilai menggunakan teknologi yang menggabungkan beberapa subtechnologies berbeda yang melibatkan disiplin-disiplin ilmiah yang berbeda. Perkembangan teknologi terdiri atas jajaran aktivitas yang dapat dikelompokkan

secara luas dalam upaya-upaya untuk memperbaiki produk dan proses.

d) **Pembelian**

Pembelian mengacu pada fungsi masukan pembelian yang digunakan dalam rantai nilai perusahaan, bukan pada masukan yang dibeli sendiri. Masukan yang dibeli mencakup bahan baku, pemasok, dan barang pendukung serta aset seperti mesin, peralatan laboratorium, peralatan kantor, dan gedung. Walaupun masukan yang dibeli biasanya dihubungkan dengan aktivitas primer, masukan yang dibeli ada dalam setiap aktivitas nilai termasuk aktivitas pendukung. Sebagai contoh, pasokan laboratorium dan jasa pengujian independen merupakan masukan yang lazim dibeli dalam pengembangan teknologi, sementara perusahaan akuntansi adalah masukan yang lazim dibeli dalam infrastruktur perusahaan.

Subjek dari penelitian ini adalah perusahaan jasa kebersihan yang sudah berdiri sejak 2003. Perusahaan dikelola oleh beb

Dari uraian diatas, penulis tertarik untuk mengetahui strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan jasa kebersihan tersebut.

Rumusan masalah

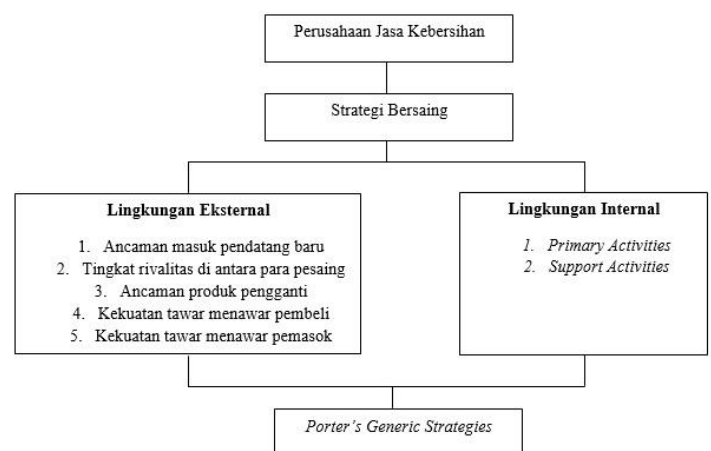
Bagaimana strategi bersaing saat ini yang digunakan oleh perusahaan jasa kebersihan tersebut?

Apakah strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan masih relevan dengan kondisi saat ini?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui tentang strategi bersaing saat ini yang digunakan oleh perusahaan jasa kebersihan dan untuk mengetahui apakah strategi bersaing pada perusahaan tersebut masih relevan.

Kerangka Berpikir



Gambar 1.1

Sumber : Porter dan diolah oleh penulis

II METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian (Moleong, 2016). Sedangkan penelitian deskriptif merupakan penelitian yang mencoba untuk menggambarkan secara sistematis sebuah situasi, masalah, fenomena, atau memberikan informasi tentang kondisi hidup dari masyarakat atau menggambarkan sikap atau perilaku terhadap suatu masalah (Kumar, 2011). Sesuai dengan tujuan penelitian, maka penelitian ini akan mendeskripsikan strategi manajemen yang tepat dalam mengembangkan bisnis perusahaan jasa kebersihan.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Menurut Sarwono (2006), data primer adalah data yang berupa teks hasil wawancara dan diperoleh melalui wawancara dengan informan yang sedang dijadikan sampel dalam penelitiannya. Data sekunder adalah data berupa data-data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh dengan cara membaca, melihat, dan mendengarkan. Data sekunder biasanya dari data berbentuk teks, gambar, suara.

Teknik penentuan narasumber dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa, sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi social yang diteliti (Sugiyono, 2016).

Teknik analisis data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi urutan Moleong (2016) yang telah disesuaikan dengan kebutuhan penelitian, yaitu:

1. Mengidentifikasi seluruh data dari berbagai sumber
2. Melakukan analisis terhadap lima kekuatan Porter
3. Melakukan analisis terhadap *Value Chain*
4. Menyusun strategi bersaing perusahaan dengan menerapkan strategi generik Porter

III ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan lima kekuatan Porter, dapat dilihat bahwa bisnis yang bergerak di bidang jasa *cleaning service* ini memiliki tingkat rivalitas antar pesaing yang tinggi. Perkembangan pesaing pada bisnis jasa *cleaning service* ini bisa dibilang sangat pesat, setiap tahunnya muncul lebih dari 10 pesaing baru. Sedangkan untuk pesaing yang sudah berdiri di Surabaya saja jumlahnya lebih dari 50 pemain. Sesuai dengan temuan Rosa (2010), banyaknya pemain dalam industri ini, menyebabkan terjadinya persaingan yang cukup ketat dalam memperoleh pelanggan. Tingkat rivalitas antar pesaing tinggi juga disebabkan oleh penyimpanan yang mudah serta biaya yang relatif murah. Perusahaan di bidang jasa *cleaning service* tidak membutuhkan penyimpanan barang secara khusus, penyimpanan bisa dilakukan di gudang atau ruangan kecil bergantung pada banyaknya peralatan yang dimiliki, serta perawatan setiap peralatan yang mudah, contoh

peralatannya seperti sapu dan pel. Dalam biaya penyimpanan ini dapat dilihat juga bahwa perusahaan menekan biaya mereka, yang biasanya mengeluarkan biaya 30 juta rupiah untuk menyewa gudang, sekarang sudah tidak perlu mengeluarkan biaya sebesar itu.

Dari analisis data juga menunjukkan bahwa ancaman pendatang baru pada jasa *cleaning service* ini sangat tinggi, tetapi dari segi diferensiasi produk perusahaan bisa menjadi sedikit hambatan bagi pendatang baru untuk masuk, disebabkan karena perusahaan sudah berdiri dari tahun 2003 dan memiliki pelanggan yang setia karena kualitas yang diberikan, dengan demikian maka memaksa pendatang baru untuk mengeluarkan biaya lebih besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan. Untuk membuka usaha jasa *cleaning service* ini hanya membutuhkan modal yang kecil, sekitar belasan juta saja sudah bisa, tetapi itu dengan menggunakan alat-alat *cleaning* yang biasa saja. Di samping modal, sumber daya manusia juga merupakan faktor penting dalam membuka usaha.

Dalam bidang jasa ini, SDM mudah untuk didapatkan dan tidak perlu keterampilan khusus sehingga perusahaan sangat mudah untuk merekrut para pekerja. Teknologi atau alat-alat yang dipakai dalam bekerja juga menentukan banyaknya pesaing yang masuk, semakin mudah teknologi, semakin mudah pula untuk membuka perusahaan sejenis. Jasa *cleaning service* ini memiliki teknologi serta alat-alat yang sangat mudah dicari, dari data diatas untuk membuka jasa ini hanya membutuhkan peralatan kebersihan dan untuk mendapatkannya bisa diperoleh di *Ace* atau penyedia sejenis. Dengan mudahnya akses modal, SDM serta teknologi, membuat peluang usaha bidang ini diminati serta berdampak pada meningkatnya jumlah pesaing yang muncul.

Pada kekuatan tawar menawar terhadap pemasok bisa dibilang rendah karena ada kemungkinan terjadi tawar menawar karena perusahaan sudah berhubungan dengan pemasok kurang lebih 14 tahun. Selain itu juga volume pengambilan barang juga dapat mengurangi harga dari pemasok. Untuk pengambilan dalam jumlah banyak maka harga satuan dari pemasok juga akan berkurang. Pemasok dan perusahaan memiliki hubungan yang erat sehingga keduanya memiliki ketergantungan.

Kekuatan tawar menawar pembeli di perusahaan tidak terlalu tinggi, karena perusahaan dalam usahanya mendapatkan client dengan mengikuti tender-tender perusahaan, dari adanya tender-tender tersebut dapat dilihat juga bahwa kebutuhan perusahaan-perusahaan akan jasa *cleaning service* tinggi. Harga yang ditawarkan juga sudah tercantum pada kontrak perjanjian tender sehingga tidak dapat melakukan tawar menawar di luar dari kontrak. Dan juga beberapa client memilih perusahaan karena mendapat rekomendasi dari sekitarnya. Sekitar 70% pelanggan dari perusahaan adalah pabrik-pabrik besar. Kemungkinan tawar menawar juga masih bisa terjadi jika calon client memiliki informasi tentang harga pasar yang actual, itu bisa menyebabkan posisi tawar menawar mereka lebih kuat. Tetapi perusahaan juga memberikan harga yang sesuai dengan pelayanan sehingga tidak memberatkan dan calon client juga merasakan keuntungan bekerjasama perusahaan.

Produk pengganti merupakan ancaman bagi perusahaan, apabila tidak bisa mengimbangi dengan produk pengganti maka bisa menggeser produk yang sudah ada. Untuk saat ini tidak ada produk pengganti pada jasa *cleaning service*, adapun inovasi-inovasi baru di bidang *cleaning service* tidak melayani industri-industri atau perusahaan besar. *Cleaning service* berbasis online juga belum mampu menggeser permintaan terhadap jasa *cleaning service* karena harga yang tidak sesuai dengan permintaan perusahaan, dan tidak adanya sistem kontrak kerja. Dengan demikian sampai saat ini tidak ada produk pengganti yang dapat mengancam keberadaan jasa *cleaning service* ini.

Kesimpulan dari analisis lima kekuatan porter diatas yaitu bahwa persaingan di bisnis jasa ini sangat tinggi, dikarenakan pemain-pemain yang sudah ada sangat banyak dan pemain baru selalu muncul. Pemain-pemain baru banyak bermunculan karena untuk membuat bisnis jasa *cleaning service* ini cukup mudah. Kemampulabaan di bisnis ini juga bisa tinggi jika perusahaan dapat menekan biaya sekecil mungkin.

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan *Value Chain*, dapat dilihat bahwa perusahaan sudah menjalankan kegiatan-kegiatannya dengan baik. Dari kegiatan utama yaitu pemesanan dan pembelian bahan baku, perusahaan sangat memperhatikan stock bahan baku yang ada, jika stock sisa sedikit sekitar 30% atau ada yang rusak, perusahaan langsung membeli stock bahan baku yang baru dari pemasoknya. Kegiatan selanjutnya tentang pengoperasiannya juga sudah baik. Perusahaan membagi pekerjaan para karyawan dengan adil. Tidak ada karyawan yang bekerja lebih banyak atau lebih sedikit. Mereka sama-sama memiliki porsi yang sama. Para karyawan juga bekerja sesuai standar jam kerja pegawai yang UMK, yaitu 8 jam kerja.

Kegiatan *marketing & sales* perusahaan hanya melalui mulut ke mulut, meskipun tidak ada media untuk memasarkan jasanya, perusahaan ini tetap selalu mendapatkan pelanggan baru dan juga pelanggan yang lama masih setia selama hampir 14 tahun ini. Dengan hanya pemasaran melalui mulut ke mulut, perusahaan mjenekan biaya pada kegiatan marketing ini, perusahaan tidak perlu repot-repot mengeluarkan biaya untuk melakukan pemasarannya. Perusahaan juga sangat memperhatikan alat-alat yang dimilikinya. Alat-alat tersebut selalu dicek dan dirawat dengan sebaik mungkin, agar para karyawan dapat menggunakan alat-alat tersebut dengan maksimal, sehingga menghasilkan hasil yang memuaskan bagi konsumen.

Lalu pada kegiatan pendukung perusahaan, perusahaan sudah memiliki manajemen, perencanaan, dan keuangan yang baik. Karena direktur dari perusahaan selalu memantau pekerjaan para pegawainya. SDM perusahaan ini pun dilatih dengan baik agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada para konsumen. Perusahaan juga selalu mengadakan evaluasi karyawan, agar dapat mengetahui kinerja para karyawan selama mereka bekerja itu bagaimana, apakah para karyawan mendapatkan kritik atau ada karyawan yang berprestasi. Teknologi yang digunakan Perusahaan juga selalu di *update* sesuai dengan perkembangan jaman agar

tetap dapat mempertahankan kualitas dan tidak kalah saing dengan pendatang-pendatang baru.

Kesimpulan dari analisis *value chain* diatas yaitu lingkungan internal perusahaan sudah baik. Semua terkendali dengan baik, sehingga perusahaan pun dapat maksimal dalam memberikan jasa kepada para konsumennya. Perusahaan jasa kebersihan ini termasuk perusahaan yang efektif, karena perusahaan ini mengerjakan pekerjaannya dengan tepat waktu dan sesuai dengan rencana yang sudah mereka tetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan ketiga narasumber dan setelah dianalisis dapat diketahui bahwa strategi yang digunakan perusahaan adalah strategi *cost leadership*. Dalam strategi ini, perusahaan berusaha untuk mencapai kemampuan biaya produksi yang paling rendah sehingga dapat memberikan harga yang terbaik kepada konsumen dibandingkan dengan pesaing. Strategi *cost leadership* menekankan pada upaya memproduksi produk standar dengan biaya per unit yang rendah (Porter, 2011). Perusahaan saat ini menyimpan bahan-bahan dan alat-alat di dalam kantor mereka dan sudah tidak menyewa gudang. Itu sangat menghemat biaya pengeluaran perusahaan. Karena biaya yang biasa dikeluarkan perusahaan untuk menyewa gudang sebesar 30 juta rupiah per tahun. Dengan tidak memakai gudang, perusahaan sudah tidak perlu untuk mengeluarkan biaya sebesar itu. Perusahaan juga menekankan biaya pada kegiatan pemasaran jasa mereka, perusahaan tidak mengeluarkan biaya apapun untuk melakukan pemasaran, karena perusahaan melakukan pemasaran hanya melalui mulut ke mulut. Perusahaan juga menekan biaya pada bahan baku pemasok, karena pemasok sudah bekerjasama dengan perusahaan sejak perusahaan ini berdiri, jadi harga yang diberikan akan lebih murah sekitar 5-10% dari harga normal tergantung dari jumlah pengambilan barangnya.

	Biaya Rendah	Diferensiasi
Sasaran Luas	1. Keunggulan Biaya	2. Diferensiasi
Sasaran Sempit	3A. Fokus Biaya	3B. Fokus Diferensiasi

Gambar 3.1 Tiga Strategi Generik

Perusahaan jasa kebersihan ini memiliki keunggulan dalam menekankan biaya-biaya produksinya, agar dapat bersaing dengan para kompetitornya dan bisa mendapatkan laba yang tinggi, sehingga perusahaan ini mengarah pada *cost leadership* dan pangsa pasar perusahaan ini luas, siapapun dapat dilayani oleh perusahaan, seperti pabrik, perkantoran, apartemen, rumah, dan lain-lain. Maka disimpulkan bahwa perusahaan ini memakai *cost leadership*. Strategi *cost leadership* ini masih

relevan untuk digunakan dalam persaingan saat ini. Dapat dilihat dari masih bertahannya perusahaan jasa kebersihan ini selama 14 tahun ini dan masih memiliki 15 pelanggan korporat yang setia. Memiliki pelanggan setia tidaklah mudah, karena pesaing di sekitar juga sangat banyak dan mengancam.

IV KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Persaingan di dalam industri jasa ini cukup tinggi.
2. Strategi yang digunakan oleh perusahaan jasa kebersihan ini adalah strategi *cost leadership*, dilihat dari penekanan biaya-biaya yang dilakukan perusahaan.
3. Strategi tersebut masih relevan untuk perkembangan jaman sekarang, dilihat dari masih bertahannya perusahaan jasa kebersihan selama 14 tahun ini dan masih memiliki 15 pelanggan korporat yang setia.

Saran

1. Perusahaan perlu mempertimbangkan untuk melakukan pemasaran jasa selain hanya dari mulut ke mulut, seperti melakukan pemasaran melalui internet dan brosur
2. Perusahaan perlu mempertimbangkan untuk menggunakan RUPS di dalam struktur organisasinya karena sesuai dengan aturan UU no. 40 tahun 2007 bahwa organ perseroan terbatas terdiri atas RUPS, Direksi, dan Dewan Komisaris. Dengan adanya RUPS pada struktur organisasi perusahaan, direksi serta dewan komisaris memiliki tanggung jawab atas terciptanya tujuan dari perusahaan dan setiap jajaran di perusahaan dapat menjalankan fungsinya sesuai dengan harapan dan demi kelancaran perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Bisnis Jasa Cleaning Service dan Laundry Makin Menjajikan. (2015, March 12). Retrieved April 28, 2017, from <http://www.beritasatu.com/ekonomi/256382>
- David, F. R. (2009). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat
- Foris, P. J., & Mustamu, R. H. (2015). Analisis Strategi pada Perusahaan Plastik dengan Porter Five Forces. *AGORA Vol.3, No. 1*.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology : a step-by-step guide for beginners (3rded)*. London : SAGE Publication
- Lonjakan Gedung Perkantoran Surabaya capai 200%. (2015, January 13). Retrieved April 28, 2017, from <http://industri.kontan.co.id/news>
- Moleong, L. J. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Rosda.
- Pembangunan Gedung Pencakar Langit Meningkat Pesat di 2016. (2014, January 24). Retrieved April 28, 2017, from <http://m.viva.co.id/berita/bisnis/874249>
- Pitoy, C. V., Tumbel, A., & Tielung, M. (2016). Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Bisnis Document Solution (Studi Kasus pada PT Astragraphia, Tbk Manado). *Berkala Ilmiah Efisiensi*.
- Porter, M. E. (2011). *Keunggulan Bersaing*. Tangerang Selatan: KARISMA Publishing Group.
- Porter, M. E. (1980). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Penerbit Erlangga.
- Prawiades. (2015). Analisis Strategi Bersaing Industri Bisnis Farmasi/Apotek di Kota Pekanbaru. *JOM FISIP Vol 2 No. 2*.
- Prospek Bisnis Cleaning Service Menggiurkan. (2014, March 12). Retrieved April 28, 2017, from <http://entrepreneur.bisnis.com/read/20140312/263/210128>
- Putra, I. S. (2017). Analisis Strategi Bersaing pada PT Anugerah Dwi Abadi. *AGORA Vol. 5 No. 1*.
- Rosa, H. E. (2010). Analisis Manajemen Strategi Pd. Kecap Zebra Dalam Menghadapi Persaingan Yang Semakin Kompetitif. *Ilmiah Ranggagading, Vol. 10 No. 2*.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiarto, F. F. (2016). Analisa Strategi Bersaing PT. Surya Cipta Mandiri. *AGORA Vol. 4, No.2*.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukawati, T. (2007). *Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Kepuasan Pelanggan Pita Maha A Tjampuhan Resort*, *Buletin Studi Ekonomi, Vol. 12:No. 1, 69-85 & Spa di*

ubud.

Sulistiani, D. (2014). Mencapai keunggulan bersaing dengan strategi diferensiasi. *EL MUHASABA Jurnal Akuntansi*, 4(2), 1–17.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18860/em.v4i2.2454>

Williams, C. (2001). *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.